

تبیین رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران

محمود اکرامی

چکیده

هدف اصلی پژوهش، تهیه الگویی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. پرسش‌های پژوهش عبارتند از: (۱) جو سازمانی و رهبری اثربخش آموزشی از چه عواملی اشباع شده؛ (۲) بهترین ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جو سازمانی برای تبیین رهبری اثربخش مدیران دانشگاهی کدام است؛ و (۳) سازه‌های بنیادی رهبری اثربخش آموزشی، جو سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی کدام است؟ تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران دانشگاهی و ۳۰۰ نفر از همکاران مستقیم آنها در دانشگاه‌های دولتی شانزده استان کشور به گونه تصادفی انتخاب شدند. نیمرخ و سیاهه شخصیتی گوردون روی مدیران و پرسشنامه‌های جو سازمانی لیتوین و استرینگر، و رهبری اثربخش آموزشی رامسدن روی همکاران آنها اجرا شد. پس از برآورد اعتبار ابزارها، پرسشنامه‌های ۸۰ نفر از مدیران و ۲۱۳ نفر از همکاران تجزیه و تحلیل شد. برای رواسازی پرسشنامه‌ها، علاوه بر روایی همگرا و واگرا، از تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس استفاده شد. نخستین یافته پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه پرسش‌های جو سازمانی از مؤلفه‌های دوستی و همکاری، پاداش‌دهی، روشنی خط‌مشی‌ها، خطرپذیری، و ضابطه‌ها و مجموعه پرسش‌های رهبری اثربخش آموزشی از مؤلفه‌های هدف‌مداری، ترغیب‌مداری، کارمداری، تحول‌مداری، تفاهم‌مداری، و انسان‌مداری تشکیل شده است. مشخصه‌های توصیفی بیانگر آن است که در میان صفات نیمرخ مسئولیت‌پذیری مدیران بالاترین و جامعه‌پذیری آنان پایین‌ترین است. در میان صفات سیاهه گوردون، تفکر ابتکاری مدیران به گونه نامحسوس ضعیف‌تر از سه صفت دیگر است. برای بررسی ارتباط بین عامل‌های سازنده ویژگی‌های شخصیتی، جو سازمانی، رهبری اثربخش آموزشی، و یافتن بهترین الگوی تبیین واریانس بین آنها، از دو روش تحلیل رگرسیون چندمتغیری و تحلیل همبستگی بنیادی استفاده شده است. تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که: الف) رهبری اثربخش

کارمدار، بهترین مدل رگرسیون است که متغیرهای دوستی و همکاری، ضابطه‌ها، خطرپذیری بهترین ترکیب خطی برای پیش‌بینی آن است، ب) رگرسیونی که بیشترین تعداد متغیر مستقل را شامل شود، متعلق به تبیین رهبری اثربخش انسان مدار است، و متغیرهای مسئولیت‌پذیری، ثبات عاطفی، جامعه‌پذیری، و دوستی و همکاری بهترین ترکیب خطی برای پیش‌بینی آن است. نتایج همبستگی بنیادی نشان می‌دهد که در بین ۱۳ متغیر مستقل (شامل ۸ متغیر ویژگی شخصیتی و ۵ متغیر جو سازمانی) و ۶ متغیر وابسته عامل‌های رهبری اثربخش، سه همبستگی بنیادی وجود دارد. نخستین همبستگی ۶۶ درصد، دومین آن ۲۵ درصد، و سومین همبستگی بنیادی در حدود ۲۰ درصد واریانس را تبیین می‌کند. مدل‌های بهینه برای پیش‌بینی رهبری اثربخش به صورت زیر بیان می‌شود: (۱) اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری نسبتاً کم، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی اگر پاداش دهی نسبتاً کم قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش وی مشارکتی با ابعاد ترغیب‌مداری، تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر هدف، و عدم تأکید بر کارمداری باشد؛ (۲) اگر مدیری با ویژگی خستگی ناپذیری نسبتاً بالا، حتی اگر اندکی زود رنج و بدبین و بدون تفکر ابتکاری باشد، اما در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی توأم با خطرگریزی نسبی، و نبودن ضابطه و خط‌مشی‌های روشن قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش او سازشگرانه با ابعاد هدف‌مداری، ترغیب‌مداری، و تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر کارمداری، و عدم تأکید بر توسعه و تحول باشد؛ و سرانجام (۳) اگر مدیری خستگی ناپذیر، تکرور، و دارای روابط شخصی قوی باشد، چنانچه در محیطی بی‌توجه به تشویق و پاداش، اما ضابطه‌مند قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش مورد انتظار وی رهبری دیوانسالار با ابعاد هدف‌مداری، و کارمداری باشد.

مقدمه

بر پایه آمار آموزش عالی ایران در سال ۱۳۸۰، در مجموع ۲۷۵ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با ۷۳۴۰۰۰ دانشجو، ۲۶۰۰۰ نفر کادر هیئت علمی در کشور دایر بوده است. دانشگاه‌ها درگیر مباحث مربوط به کیفیت و نوسازی هستند، و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت و درعین حال کاهش هزینه‌ها ندارند. فیگینبوم (۱۹۹۴) کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورها می‌داند. تحولات سال‌های اخیر، سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی را دگرگون و برای مراکز علمی، به خصوص دانشگاه‌ها، انتظارات جدیدی ایجاد کرده است. کارکردهای سه‌گانه آموزش عالی به عنوان تولید دانش از طریق پژوهش، انتقال دانش به معنای آموزش به صورت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و نیز نشر و اشاعه دانش به صورت تدوین فرهنگ مکتوب و ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی آن، چنانکه یونسکو در سال ۱۹۹۳ در گزارش خود به آن اشاره کرده است، دانشگاه‌ها را به یک خیزش علمی و فرهنگی دعوت می‌کند. نتیجه این تلاش جمعی، دانشگاه‌ها را در آستانه تعریف آرمان‌ها و رسالت‌های جدیدی قرار می‌دهد.

گادت^(۱) (۱۹۹۴) می‌گوید که دانشگاه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی باید به ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه بپردازد و هدف‌هایی را برای حرکت منسجم آینده کشور ترسیم کند. دانشگاه باید پیشگام اشاعه آزادانه افکار و وحدت ملی جامعه باشد، به تحلیل و حل مسائل اساسی که کل جامعه با آن روبه روست کمک کند، و نقش خود را در تبیین جهانی شدن پدیده‌ها به‌عنوان یک واقعیت مهم ایفا نماید. بنابراین لازم است با مؤسسات فرادانشگاهی موازی که به تولید و خلق دانش جدید می‌پردازند مرتبط باشد، موظف است از طریق پژوهش‌های بنیادی به تولید علم بپردازد. دانشگاه مسئولیت نشر و اشاعه فرهنگ مکتوب را به عهده دارد، بنابراین متعهد است دائماً نسبت به اشاعه فرهنگ توحید و یکتا پرستی، محبت و برادری، نظم اجتماعی و وجدان کاری، حساسیت و تعهدپذیری اجتماعی و شایسته‌سالاری (دینی) تلاش مجدانه و پیگیر داشته باشد، به‌عنوان مخزن اندیشه و محل تربیت گنجینه‌ها و سرمایه‌های ملی مسئولیت رهبری و تزکیه یکایک آحاد جامعه دانشگاهی، و سرانجام به‌عنوان یک نظام و نهاد پویا نقش رهبری مشارکت فکری مردم را در اداره جامعه به عهده داشته باشد.

اهمیت هدایت و رهبری مؤثر در آموزش عالی را امروزه می‌توان در روند تغییرات ساختاری آموزش عالی در جهان بیش از پیش آشکار دید. اهم این تغییرات را از افزایش تعداد دانشجویان از ۱۳ میلیون نفر در سال‌های دهه ۱۹۶۰ به ۸۸ میلیون نفر در سال ۲۰۰۱ مشاهده کرد که افزایش تقاضای دانشگاهی را نشان می‌دهد. دانشگاه از نخبه‌پروری به عمومی شدن آموزش عالی روی آورده است، غلبه دانشجویان پسر با گسترش حضور زنان در دانشگاه به‌صورت معکوس تغییر کرده است. آموزش ادبیات، علوم انسانی، علوم محض، و حرفه‌های آزاد مثل حقوق و پزشکی جای خود را به گسترش آموزش‌های فنی - حرفه‌ای و کاربردی مثل علوم ارتباطی و

زیست محیطی، تنوع رشته‌ای، میان رشته‌ای، و فرا رشته‌ای داده است. مؤسسات غیردولتی در سرمایه‌گذاری آموزش عالی رقیب جدی دانشگاه‌های دولتی شده‌اند. تأمین هزینه‌های دانشگاه از طریق بودجه عمومی و دولتی به تنوع منابع مالی و خودگردانی دانشگاه‌ها از طریق ارائه خدمات و تحقیقات به مؤسسات دولتی و غیردولتی تغییر یافته است. برنامه‌ریزی متمرکز و غیرقابل انعطاف آموزشی تبدیل به منطقه‌ای و محلی شدن برنامه‌ریزی درسی و عدم تمرکز آن شده است. برنامه‌های درسی موضوع محور به فرایندهای آموزشی و پژوهشی مسئله‌نگر تغییر یافته است. فعالیت‌های علمی بسته، محدود، و جداگانه جای خود را به ارتباطات علمی با استفاده از فناوری‌های ارتباطی جدید و نظام نوین اطلاع‌رسانی، مشارکت لحظه به لحظه در شبکه تعاملی پژوهش‌های جهانی داده است. دانشگاه درون‌گرا و فارغ از محیط، به دانشگاه برون‌گرا و پاسخگو به محیط از طریق ارتباط با سازمان‌ها، صنایع، خدمات، رسانه‌ها، و مانند اینها تبدیل شده است. آموزش مستقیم و حضوری به آموزش از راه دور تبدیل شده و نقش رایانه و فناوری چند رسانه‌ای در آموزش عالی دانشگاه مجازی را به وجود آورده است.

یونسکو در سال ۱۹۹۸ در مقر خود در پاریس کنفرانسی تشکیل داد که در آن نمایندگانی از ۱۸۳ کشور، ۱۲۸ مؤسسه دولتی، ۴۶۴ سازمان غیردولتی، ۲۴۵ دانشگاه و سازمان دانشجویی مختلف جهان شرکت داشتند. این کنفرانس جهانی آموزش عالی درباره تحولات و چالش‌های آموزش عالی و مشخص کردن وظایف اصلی دانشگاه‌ها در قرن آینده، برگزار شد. در پایان این کنفرانس بیانیه جهانی آموزش عالی با ۱۷ ماده به‌عنوان سند رسمی کنفرانس به تصویب هیئت‌های شرکت‌کننده رسید. فهرست موادی از بیانیه این کنفرانس که به‌عنوان یکی از وقایع مهم در آموزش عالی، در دهه‌های پایانی قرن بیستم نام برده می‌شود از این قرار است: آموزش عالی و

طرفداران نظریه ابرمرد معتقدند این مطالعه رهبری، راه به جایی نمی‌برد زیرا ویژگی‌ها و شخصیت اثربخش رهبر، همزاد اوست و درباره آن کاری از دست بشر ساخته نیست، رویکرد صفات شخصی مبتنی بر این است که صفات رهبری به‌طور کامل ذاتی نیست و از طریق مطالعه مردان بزرگ می‌توان صفات مشترک میان آنها را پیدا کرد.

مطالعه‌های رهبری در دانشگاه آیوا زیر نظر کرت لوین (نقل از لوتانز و مارتینکو، ۱۹۷۹) تحت سبک‌های سه‌گانه، رهبری مردم سالار، رهبری خودکامه، و سبک بی‌بندوبار یا آزادی مطلق روی گروهی از پسران اجرا شد و این نتایج به‌دست آمد: (۱) رهبری مردم سالار به‌طور تقریبی به اتفاق آرا بر آزادی مطلق و آمرانه برتری داده می‌شود. همچنین آزادی مطلق بر سبک رهبری آمرانه برتری دارد؛ (۲) ابراز خشونت به‌طور مکرر در گروه‌های تحت رهبری آزادی مطلق و آمرانه مشاهده می‌شود، درحالی‌که بروز برخورد در گروه، تحت رهبری مردم سالار به مراتب کمتر و قابل‌گذشت است؛ (۳) در شماری از گروه‌های تحت رهبری آمرانه، پسرها به جای پرخاشگری بسیار خونسرد، بی‌حال و بی‌عاطفه‌اند. درواقع معلوم شد که رهبری خودکامه دو تأثیر جداگانه ایجاد می‌کند: یا افراد را بسیار پرخاشگر و ستیزه‌جو و یا بی‌احساس، مطیع، و انفعالی‌بار می‌آورد. مطالعه‌های رهبری در دانشگاه ایالتی اوهایو نشان می‌دهد که رفتار رهبری به دو دسته اساسی انسان‌مداری و کارمداری تقسیم می‌شود. آرنولد و فلدمن (۱۹۸۶) می‌گویند اینکه کدام سبک اثربخش‌تر باشد، نامشخص است. در مطالعه‌های دانشگاه میشیگان نیز همین دو سبک مطالعه شد و لی‌کرت برپایه پژوهش‌های انجام شده چهار سبک یا نظام رهبری را تدوین و جهت عملکرد سازمانی توصیه می‌کند: الف) نظام خودکامه بهره‌کش، ب) نظام خودکامه خیرخواه، ج) نظام مشارکتی، د) نظام مردم سالار.

ردین^(۲) (۱۹۷۰) بُعد سوم اثربخش را بر دو بُعد

چالش میان فرهنگ بومی و جهانی؛ آموزش عالی و همکاری‌های بین‌المللی؛ آموزش عالی و دانشگاه مجازی؛ آموزش عالی و تحول ساختار اعتباری و تنوع منابع مالی و نیاز به حمایت مالی؛ آموزش عالی و مسئولیت پاسخگویی؛ آموزش عالی، آینده‌نگری، پویایی و کنترل کیفیت؛ آموزش عالی و دستیابی عادلانه؛ و آموزش عالی و نقش پیشرو و سازنده آن در فرهنگ و حیات معنوی ملت‌ها.

ضروری است دانشگاه، برپایه تفکرات و پیشنهادها، نظریه‌پردازی کند و با افزایش ارزش افزوده علمی براندیشه‌های بنیادی و با اتکا به تجارب جهانی به‌صورت طرح‌ها و برنامه‌های منسجم تبدیل، در سطح ملی مطرح، و به تصویب مراجع قانونی کشور برساند تا عزت فرهنگی، اقتدار مردمی و توسعه کشوری و فرهنگ عمومی منطقه‌ای و جهانی ارتقا یابد.

برای تحقق چنین آرمان‌هایی باید جاده اندیشه را برای ۱/۵ میلیون دانشجو، ۲۰ میلیون دانش‌آموز و ۴۵ میلیون انسان هموار نمود تا بتواند از پلکان شناخت و عرفان صعود کنند. این صعود از طریق هدایت و رهبری مدیران مدبر که سکان‌دار کشتی علم و در صف مقدم آن، رهبران آموزش عالی است، امکان‌پذیر خواهد بود. اگر این هدایت و رهبری به درستی تحقق نیابد، به‌صورت بردگان مدرن قرن بیست و یکم به‌عنوان مهمان ناخوانده بر سفره آینده کشانده شده و باید منتظر ماند تا دیگران تدبیر کنند و تصمیم بگیرند.

پیشینه پژوهش

استاگدیل (۱۹۸۱) در مطالعات خود، نگرش دیرینه نسبت به مقوله رهبری را مرکب از دو زمینه گسترده ولی مرتبط به هم دانسته که عبارت از رویکرد ابرمرد، و رویکرد صفات شخصی؛ رویکرد ابرمرد مبتنی بر ساخته شدن تاریخ به دست مردان بزرگ است. لوتانز و مارتینکو (۱۹۷۹) نسبت به

کوتر^(۸) (۱۹۹۰) چگونگی تأثیر فرهنگ آموزشی یا تحصیلی را در چهار بُعد، تهیه دستور کار، ایجاد شبکه انسانی، اجرای دستور کار، و برخورد و فشار در دو سطح مدیریت و رهبری، و نیز چگونگی تسهیل اداره و هدایت، یا مشکل تر کردن هدایت امور، ارزیابی کرده است.

رهبری اثربخش آموزشی تحت تأثیر عواملی از جمله جو سازمانی است. جو سازمانی به گفته فرنج و همکاران (۱۹۸۵) مجموعه به نسبت پایدار از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است. این ادراک برنگرش، و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. جو سازمانی و فرهنگ سازمانی اگرچه همپوشی دارند ولی منطبق برهم نیستند. به گفته دنیسون (۱۹۹۶) جو به ادراک کارکنان از رفتار سازمانی و دیگر شرایط قابل مشاهده در یک سازمان در موقعیت‌های آنی سروکار دارد، و فرهنگ به ارزش‌ها و مقروضات غیرقابل مشاهده و نسبتاً پایدار توجه دارد. لیتوین و استرینگر (به نقل از لندی، ۱۹۸۰) جو سازمانی را ترکیبی از عوامل شش‌گانه ساختار، مسئولیت فردی، پاداش، خطرپذیری، دوستی، پشتیبانی، و پذیرش تعارض تعریف کرده‌اند. راگ^(۹) و همکاران (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای که در دانشگاه ایالتی میشیگان تحت عنوان چگونگی منابع انسانی، جو سازمانی، و رضایت مشتری بر پایه مطالعات فریس^(۱۰) (۱۹۹۸) انجام داد، جو را از طریق تحلیل عاملی با عوامل چهارگانه تعهد کارمند، همکاری و هماهنگی، مشتری مدار، و توانایی و مقاومت مدیریت محاسبه و معرفی می‌کند.

یکی از متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر ویژگی‌های شخصیتی رهبران آموزشی در دانشگاه‌هاست. ادگار شاین^(۱۱) (۱۹۹۳) معتقد است انسان موجودی است پیچیده که ویژگی‌های او نه تنها منحصر به فرد است و از فردی به فرد دیگر فرق می‌کند، حتی در هر فرد ویژگی‌های ثابت وجود ندارد، به این معنا که در مقابل پدیده‌های مشابه، رفتار

کارمداری و انسان مداری اضافه می‌کند و یک الگوی رهبری هشت‌گانه تحت عناوین فراری، خودکامه، مامور، سازشکار، دیوانسالار، خودکامه خیرخواه، توسعه دهنده و مجری معرفی می‌نماید.

هرسی و بلانچارد^(۳) (۱۹۸۸) نیز نظریه رهبری خود را در چهار سطح معرفی می‌کنند که عبارت است از دستوری، توجیهی، مشارکتی و تکامل. وروم - یتون^(۴) در الگوی اقتضایی خود ۵ سبک رهبری را به این شرح اعلام می‌کند: (الف) سبک کاملاً آمرانه، (ب) سبک کم و بیش آمرانه، (ج) سبک گروهی، (د) سبک کم و بیش مشارکت جویانه، و (ه) سبک کاملاً مشارکت جویانه. نظریه رهبری مسیر - هدف به بیان لستر^(۵) (۱۹۸۹) در طرح پیشرفته خود به چهار سبک رهبری^(۱) (ابزاری یا آمرانه، ۲) حمایتی، ۳) مشارکتی، و ۴) پیشرفت‌گرا اشاره می‌کند.

مطالعه‌ای در دانشگاه اوهایو توسط استیو و همکاران^(۶) (۲۰۰۰) تحت عنوان ارزشیابی رهبری آموزش عالی و علائم رهبری اثربخش صورت گرفته که ویژگی‌های فردی رهبری اثربخش را در سه حوزه مهم دانش رهبر، همکاری رهبری نسبت به مؤسسه خود، ارتباطات رهبر، مورد بررسی قرار داده و در گزارش پژوهشی خود نتیجه گرفته است که سطح دانش، نفوذ، کیفیت ارتباط، و سطح درگیری در وظایف مدیریتی، علائم معتبری از رهبری اثربخش فردی است.

رامسدن^(۷) (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاه‌های استرالیا و نیوزیلند سیاهه‌ای از موادی که رهبری خوب دانشگاهی و نیز فهرست مشابهی از رهبری ضعیف دانشگاهی را از دید ۲۰ رهبر آموزشی تهیه کرد و عوامل رهبری اثربخش آموزشی را با ۷ عامل رهبری آموزش، رهبری پژوهش، مدیریت مناسب و کارا، مدیریت راهبردی و چشم انداز، رهبری تحولی و تعاملی، توسعه دهنده، و مهارت‌های میان‌فردی معرفی کرده است.

جامعه آماری و ابزار پژوهش

جامعه آماری پژوهش را حدود ۹۶۰ نفر مدیران دانشگاهی و ۱۰ نفر همکاران و کارکنان مستقیم هریک از آنها مستقر در دانشگاه‌های دولتی استان‌های تهران، مرکزی، آذربایجان شرقی و غربی، ایلام، چهارمحال و بختیاری، خوزستان، سمنان، سیستان و بلوچستان، فارس، قزوین، کرمانشاه، کهگیلویه و بویراحمد، همدان و هرمزگان تشکیل می‌دهد. از میان حدود ۴۰۰ پرسشنامه اجرا شده، ۱۰۷ پرسشنامه کنار گذاشته شد زیرا در آنها آزمودنی‌ها انگیزه‌ای برای پاسخ دادن نداشتند و تمایل به همکاری با پژوهشگر نشان نداده بودند (تعداد زیادی از مواد پرسشنامه‌ها از سوی آنها بدون جواب مانده بود) و یا پرسشنامه‌های یکی از دو گروه مدیران یا همکارانشان بدون پاسخ مانده بود. بدین ترتیب پرسشنامه‌های ۸۰ نفر از مدیران و ۲۱۳ نفر از همکاران و کارکنان مستقیم آنها که با علاقه و رغبت کامل در پژوهش شرکت کرده و انگیزه نسبتاً قوی برای پاسخ دادن داشته‌اند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روی مدیران پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نیمرخ و سیاهه گوردون، و روی همکاران و کارکنان مستقیم آنها پرسشنامه‌های جوّ سازمانی و رهبری اثربخش آموزشی اجرا شد.

اعتبار ابزار پژوهش

از نتایج اندازه‌گیری وقتی می‌توان استفاده کرد که ابزار سنجش شرایط بخصوصی داشته باشد. نخست آنکه وسیله اندازه‌گیری بخصوصی که در موقعیت خاص و به‌منظور خاصی به کار می‌رود باید به واقع صفت موردنظر را اندازه‌گیری کند. دوم آنکه نتیجه حاصل از اندازه‌گیری باید اعتبار کافی داشته باشد، بدین معنا که اگر چیز یا شخص موردنظر را تحت شرایط مجدداً آزمایش کنیم نتیجه مشابهی به دست آید. هر وسیله سنجش معرف مجموعه تکالیفی است که به‌عنوان یک نمونه از

یکسانی از او سر نمی‌زند و به این ترتیب واکنش‌های رفتاری را کمتر می‌توان به‌طور دقیق پیش‌بینی کرد.

آلپورت^(۱۲) (۱۹۶۸) شخصیت را سازمانی پویا و نظام روانی - فیزیکی را در شکل‌گیری دخیل می‌داند. به نظر وی شخصیت، ویژگی‌ها و گرایش‌هایی نسبتاً ثابت و پویاست که موجبات تشابه و تمایز در طرز فکر، احساس و عمل را فراهم می‌سازد، و علاوه بر این پیش‌بینی واکنش فرد را در موقعیتی خاص امکان‌پذیر می‌سازد. کرلینگر^(۱۳) (۱۹۷۳) در تهیه و رواسازی آزمون‌های شخصیت به دو رویکرد اشاره می‌کند. روش مقدم بر تجربه، و روش سازه‌ای یا نظریه‌ای. در روش مقدم بر تجربه، نویسنده آزمون ماده‌هایی را می‌نویسد که عمدتاً صفات شخصیت را اندازه می‌گیرند. روایی این آزمون‌ها از طریق روایی محتوا بررسی می‌شود. روش نظری یا سازه‌ای ساختن آزمون‌های شخصیت، بر روابط متغیر مورد اندازه‌گیری با متغیرهای دیگر تأکید دارد. روایی این آزمون‌ها از طریق روایی سازه به دست می‌آید.

با وجود وسعت دامنه مطالعات و پژوهش‌های اجرا شده درباره نظریه روانشناختی شخصیت ارتباط آن با بسیاری از متغیرها، هنوز مشخص نیست که این سازه تا چه اندازه رهبری اثربخش آموزشی مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اصولاً ترکیب ویژگی‌های شخصیتی با جوّ سازمانی تا چه حد می‌تواند رهبری اثربخش آموزشی مدیر را تبیین کند.

هدف این پژوهش تهیه الگویی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه جوّ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران است، و پرسش‌های پژوهش عبارتند از: (۱) جوّ سازمانی و رهبری اثربخش آموزشی از چه عواملی اشباع شده است؟ (۲) بهترین ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جوّ سازمانی برای تبیین رهبری اثربخش مدیران دانشگاهی کدام است؟ و (۳) سازه‌های بنیادی و زیربنایی رهبری اثربخش آموزشی، جوّ سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی کدام است؟

از مؤلفه‌های واریانس را به عامل خطا ممکن می‌سازد. بنابراین، هر روش برای مجموعه مرجعی که با ابزار پژوهش نمونه‌برداری می‌شود تعریفی نسبتاً محدود و تاحدی متفاوت به دست می‌دهد. در پژوهش حاضر، به منظور برآورد ضریب اعتبار پرسشنامه سنجش ویژگی‌های شخصیت از روش دو نیمه کردن و برای برآورد اعتبار پرسشنامه‌های سنجش جو سازمانی و رهبری اثربخش از ضریب آلفای کرونباخ یعنی کلی‌ترین شکل فرمول شماره ۲۰ کودر - ریچاردسون استفاده شده است. این روش ضمن آنکه مستلزم تنها یک بار اجرای ابزار سنجش است، ضریبی که به دست می‌دهد در واقع شاخص هماهنگی درونی^(۱۷) یا همگونی^(۱۸) یعنی میزان تداخل مجموعه پرسش‌ها (یا پاره تست‌ها) از لحاظ سنجش یک سازه یا ویژگی مشخص است.

۱ - مشخصه‌های آماری پرسش‌ها و برآورد ضرایب اعتبار پرسشنامه سنجش جو سازمانی

مشخصه‌های آماری مواد این پرسشنامه شامل میانگین و انحراف استاندارد هر پرسش، همراه با همبستگی آن با کل مجموعه ۳۵ ماده‌ای و ضریب آلفا در صورت حذف هر پرسش محاسبه و دیده می‌شود که ضریب اعتبار کل مجموعه ۳۵ سؤالی که برپایه آلفای کرونباخ برآورد گردیده برابر با ۰/۶۸۵ است. ملاحظه همبستگی هر سؤال با نمره کل نشان می‌دهد که برخی از پرسش‌ها با نمره کل تست همبستگی ضعیف و در مواردی نیز ضریب همبستگی منفی دارند. با توجه به این مطلب، ابتدا جهت کدگذاری پرسش‌های ۱، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۴، ۱۵، ۲۲، ۲۴ که دارای همبستگی منفی ولی از لحاظ آماری معنادار بودند معکوس کردیم (یعنی به جای ۱، ۲، ۳، ۴ از کدهای ۴، ۳، ۲، ۱ استفاده شدند) پس از آن، پرسش‌های ۴، ۸، ۱۰، ۲۴ که همبستگی آنها با نمره کل ضعیف بود از مجموعه حذف و ضریب اعتبار پرسشنامه دوباره برآورد شد. ضریب به

مجموعه مرجع پاسخ‌های آزمودنی انتخاب شده باشد و امیدوار هستیم این مجموعه مرجع با خصیصه مکون مورد علاقه ما مطابقت کامل داشته باشد. به بیان روشن‌تر، در ارزشیابی هروسیله اندازه‌گیری، معمولاً با دو پرسش کلی متفاوت (اما همپوش) روبه‌رو هستیم. پرسش نخست آن است که نمونه تست یا پرسش تاجه حد معرف مرجع وسیع‌تر و کلی‌تر پاسخ‌هایی است که از آن استخراج شده و پرسش دوم آن است که مرجع مزبور از لحاظ مطابقت با خصیصه مکون مورد علاقه سازنده آن تاجه حد صداقت دارد. پرسش نخست مربوط به چیزی است که در اصطلاح، به گونه کلی اعتبار^(۱۴) و پرسش دوم به روایی^(۱۵) وسیله اندازه‌گیری مربوط می‌شود (ترن‌دایک^(۱۶)، ۱۹۸۲).

به گونه کلی، یک وسیله اندازه‌گیری در صورتی دارای اعتبار است که عاری از خطای اندازه‌گیری غیرنظامدار باشد. خطاهای اندازه‌گیری غیرنظامدار که بر نمره‌های ابزار سنجش تأثیر می‌گذارد غیرقابل پیش‌بینی است و اعتبار را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، خطاهای اندازه‌گیری نظامدار نمره‌های ابزار سنجش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما چون اثر آنها نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی است موجب کاهش اعتبار نمی‌شود. خطاهای غیرنظامدار عمدتاً به متغیرهایی مانند نمونه خاص سؤال‌های تست یا پرسشنامه، شرایط اجرا، انگیزه و تغییرات آموزشی در پاسخ دادن به پرسش‌ها ارتباط پیدا می‌کند. مفهوم ضمنی اندازه‌گیری معتبر آن است که موقعیت هر فرد نسبت به افراد دیگر گروه باید حفظ شود.

برای برآورد ضریب اعتبار یک ابزار سه روش اساسی وجود دارد: (۱) تکرار ابزار سنجش؛ (۲) اجرای ابزار معادل؛ و (۳) اجرای فرم واحدی از آن ابزار که شامل چند بخش یا تعدادی پرسش است و محاسبه هماهنگی کارکرد این بخش یا پرسش‌ها. بسیاری از شواهد مربوط به اعتبار نتیجه اجرای یکی از این روش‌هاست که هریک از آنها تنها تخصیص برخی

کل مجموعه ۴۷ سؤالی به ۹۷۱/۰ افزایش یافت.

۳ - برآورد اعتبار پرسشنامه سنجش

ویژگی‌های شخصیتی مدیران

با آنکه اعتبار پرسشنامه نیمرخ و سیاهه شخصیتی گوردون بارها تأیید شده است (مثلاً قلعه نوی، ۱۳۷۶ و متینی، ۱۳۷۹)، لازم است در پژوهش حاضر نیز اعتبار آن برای گروه مدیران محاسبه شود. مواد پرسشنامه نیمرخ و سیاهه شخصیتی گوردون به ترتیب دارای ۱۸ و ۲۰ سؤال به گونه‌ای طراحی شده است که هر آزمودنی ادراک خود را نسبت به هریک از متغیرهای هشتگانه در دو بخش به صورت مثبت و منفی پاسخ می‌دهد، و بنابراین پرسشنامه از پیش به دو نیمه موازی تبدیل شده است. براین پایه، اعتبار مواد این پرسشنامه از طریق دونیمه کردن و کاربرد فرمول تصحیح اسپیرمن - براون محاسبه شده است. ضریب همبستگی بین دو نیمه مذکور ۸۰۰/۰ و برآورد اعتبار نمره کل برابر با ۸۸۶/۰ بوده است. پس از اعتباریابی هر سه وسیله سنجش و حصول اطمینان نسبت به ضرایب اعتبار، پرسشنامه‌های ۲۱۳ نفر از افرادی که با علاقه و رغبت کامل در پژوهش شرکت کرده بودند و انگیزه نسبتاً خوبی برای پاسخ دادن داشته‌اند تجزیه و تحلیل شد.

۲ روایی ابزار پژوهش و پاسخ به پرسش‌های او

پژوهش

برای تحقیق درباره روایی پرسشنامه‌ها علاوه بر روایی همگرا و واگرا، از مهم‌ترین روش‌های روایی یعنی تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شده است. برای بررسی این پرسش که هریک از پرسشنامه‌های مورد مطالعه از چند عامل اشباع است، عامل‌های حاصل با استفاده از روش چرخش متعامد و اریماکس دوران داده شده، ملاک‌های تعریف و نامگذاری

دست آمده به ۹۱۵/۰ افزایش یافت. بعد از این مرحله، با اجرای چندین بار تحلیل عاملی مشاهده شد که سؤال ۷ در هیچ یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار (بزرگتر از ۰/۳۵) نبوده است. به همین دلیل چنانکه در بحث تحلیل عاملی اشاره خواهیم کرد، این سؤال نیز حذف و اعتبار کل مجموعه ۳۰ سؤالی به ۹۱۳/۰ کاهش یافت. در اینجا لازم است به یک نکته اشاره شود که فرمول ضریب آلفای کرونباخ بستگی به تعداد سؤال‌ها دارد و طبیعی است چنانچه طول ابزار کوتاه‌تر شود، در مقدار آلفا کاهش ایجاد می‌شود.

۲ - مشخصه‌های آماری پرسش‌ها و برآورد

اعتبار سنجش رهبری اثربخش

مشخصه‌های آماری مواد این پرسشنامه شامل میانگین و انحراف استاندارد هر پرسش، همراه با همبستگی آن با کل مجموعه ۵۰ ماده‌ای و ضریب آلفا در صورت حذف هر پرسش محاسبه و دیده می‌شود که ضریب اعتبار کل مجموعه ۵۰ سؤالی که بر پایه آلفای کرونباخ برآورد شده برابر با ۹۵۵/۰ است. همبستگی هر سؤال با نمره کل نشان می‌دهد که برخی از پرسش‌ها با نمره کل تست همبستگی ضعیف و در مواردی نیز ضریب همبستگی منفی دارند. با توجه به این مطلب ابتدا جهت کدگذاری پرسش‌های ۹، ۱۱، ۳۱، ۴۵ که دارای همبستگی منفی ولی از لحاظ آماری معنادار بودند معکوس شد (یعنی به جای ۱، ۲، ۳، ۴ از کدهای ۴، ۳، ۲، ۱ استفاده شد) و پرسش ۳ که همبستگی آن با نمره کل ضعیف بود از مجموعه حذف و ضریب اعتبار پرسشنامه دوباره برآورد شد. ضریب حاصل به ۹۶۹/۰ افزایش یافت. بعد از این مرحله با اجرای چندین بار تحلیل عاملی مشاهده شد که سؤال‌های ۹ و ۴۵ در هیچ یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار (بزرگتر از ۰/۳۵) نبوده است. به همین دلیل چنانکه در بحث تحلیل عاملی اشاره خواهیم کرد، این دو سؤال نیز حذف شد و اعتبار

به منظور ملاحظه نام، ماهیت، چشم انداز، و دلالت های ضمنی متغیرها؛ و ج) تئوری های موجود و نتایج مطالعات پیشین.

پیش از اجرای تحلیل عاملی، کفایت نمونه برداری با

عامل های استخراج شده از این قرار بوده است: الف) ماهیت و اندازه متغیرهایی که عامل های استخراجی آنها بزرگ ترین سهم را داشته است؛ ب) بررسی فرهنگ واژه ها و اصطلاحات

جدول ۱. ماتریس عامل های چرخش یافته مجموعه ۳۰ سوالی جو سازمانی به شیوه واریماکس

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	<i>FACTOR1</i>	<i>FACTOR2</i>	<i>FACTOR3</i>	<i>FACTOR4</i>	<i>FACTOR5</i>
C21	.710				
C23	.700				
C27	.633				
C32	.616				
C30	.609				
C26	.585				
C20	.578				
C19	.543				
C22	.540				
C17	.492				
C34	.439				
C33	.393				
C35	.351				
C12		.722			
C13		.721			
C25		.610			
C15		.579	.413		
C11		.575			
C5			.772		
C1			.676		
C14		.422	.582		
C2		.368	.518		
C6	.400		.435		
C31				.774	
C18				.680	
C16		.408		.432	
C29					.796
C9					.544
C28					.408
C3					-.385

استفاده از اندازه KMO (۰/۹۴۸۸۹) و نیز رد فرضیه صفر (Ho) مبنی بر درست بودن ماتریس همبستگی با آزمون کرویت بار تلت به اثبات رسید، و اجرای تحلیل عاملی را توجیه پذیر کرد. به طور کلی یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که مقیاس جوّ سازمانی از ۵ عامل با بار عاملی بیش از ۰/۳۵ اشباع بوده است (پاسخ به پرسش یکم). مشخصه‌های آماری نهایی این مقیاس با استخراج ۵ عامل بیانگر این است که سهم عامل نخست بیشترین درصد واریانس کل و واریانس مشترک بین متغیرها را تبیین می‌کند. عامل‌های یکم تا پنجم به ترتیب ۰/۳۰، ۰/۲۸، ۰/۲۵، ۰/۲۴ و ۰/۲۱ درصد، و روی هم ۵۰/۷ درصد از کل واریانس متغیرها و ۵۹، ۱۳، ۱۱، ۹ و ۸ درصد واریانس مشترک بین متغیرها را تبیین می‌کند. مجموعه پرسش‌های جوّ سازمانی که به طور مشترک با یک عامل همبسته است و تشکیل یک پاره تست می‌دهد، برپایه تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش به شیوه واریماکس در جدول ۱ صفحه قبل نشان داده شده است.

این ۵ عامل برپایه نظر متخصصان و صاحب‌نظران و باتوجه به محتوای پرسش‌ها به شرح زیر نامگذاری شده است:

عامل یکم: دوستی و همکاری

عامل دوم: پاداش دهی

عامل سوم: روشنی خط‌مشی‌ها

عامل چهارم: خطر پذیری

عامل پنجم: ضابطه‌ها

اجرای تحلیل مؤلفه‌های اصلی درباره پرسشنامه رهبری اثربخش آموزشی نیز نشان می‌دهد که این مجموعه از ۶ عامل اشباع شده است: سهم عامل نخست بیشترین درصد واریانس کل و واریانس مشترک را تعیین می‌کند، به این معنا که عامل‌های یکم تا ششم به ترتیب ۰/۴۳، ۰/۳۶، ۰/۲۷، ۰/۲۵، ۰/۲۳ درصد و بر روی هم ۵۹/۷ درصد از کل واریانس متغیرها، و به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۲۸، ۰/۲۵ و ۰/۲۴ درصد واریانس

مشترک بین متغیرها را تبیین می‌کند. مقدار KMO برابر ۰/۹۴۹ و نتیجه آزمون کرویت بار تلت نیز همچنان از لحاظ آماری معنادار است. به این ترتیب مجموعه پرسش‌های رهبری اثربخش آموزشی که مشترکاً با یک عامل همبسته است و تشکیل یک پاره تست می‌دهد، برپایه تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش به شیوه واریماکس در جدول ۲ نشان داده شده است.

این ۶ عامل برپایه نظر متخصصان و باتوجه به محتوای

پرسش‌ها به شرح زیر نامگذاری شده است:

عامل یکم: هدف‌مداری

عامل دوم: تشویق و ترغیب‌مداری

عامل سوم: کارمداری

عامل چهارم: توسعه‌گرایی و تحول‌مداری

عامل پنجم: تفاهم‌مداری

عامل ششم: انسان‌مداری

مشخصه‌های توصیفی داده‌ها بیانگر آن است که در میان صفات نیمرخ مسئولیت‌پذیری مدیران جامعه دانشگاهی با میانگین ۰/۳۷ بالاتر و صفت جامعه‌پذیری با میانگین ۰/۵۹ پایین‌ترین است. در میان ویژگی‌های سیاهه شخصیت گوردون (احتیاط، تفکر ابتکاری، روابط شخصی، خستگی‌ناپذیری)، تفکر ابتکاری مدیران با میانگین ۰/۸۹/۲۴ و انحراف استاندارد ۰/۱۴ به طور نامحسوس ضعیف‌تر از سه صفت دیگر است.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی ارتباط بین عامل‌های سازنده سه متغیر اصلی پژوهش، یعنی ویژگی‌های شخصیتی، جوّ سازمانی، و رهبری اثربخش آموزشی، و یافتن بهترین الگوی تبیین واریانس بین آنها، به سبب پیچیدگی خاصی که این متغیرها دارا هستند، از دو روش تحلیل چندمتغیری به این شرح استفاده شده است:

جدول ۲. ماتریس عامل‌های چرخش یافته مجموعه ۲۷ سؤالی رهبری اثربخش آموزشی به شیوه واریماکس

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	<i>FACTOR1</i>	<i>FACTOR2</i>	<i>FACTOR3</i>	<i>FACTOR4</i>	<i>FACTOR5</i>	<i>FACTOR6</i>
L33	.713					
L42	.683					
L20	.669					
L44	.626					
L49	.578					
L46	.577					
L21	.577					
L15	.481					
L43	.417					
L25	.378	.365				
L16	.370					
L37	.362					
L19		.731				
L17		.697				
L18		.627				
L29		.565				
L34		.559				
L27		.495				
L26		.492		.468		
L6	.417	.470				.396
L30		.442		.385		
L36		.431				.422
L38	.410	.414				
L32			.668			
L28			.622		.396	
L35			.614			
L1			.588	.464		
L39	.502		.581			
L12			.579			
L14	.389		.424			
L5				.690		
L7	.512			.603		
L8				.576		
L2				.555		
L23			.413	.452		
L22			.405		.589	
L48	.510				.546	
L13					.521	
L50					.497	
L41	.467				.476	
L40					.460	
L10					.385	.366
L31						.688
L24						.566
L11						.565
L47					.399	.470
L4				.359		.403

ثبات عاطفی، جامعه‌پذیری مدیر، همراه عامل جوّ سازمانی دوستی و همکاری، عناصر تشکیل دهنده آن است. به عبارت دیگر اگر مدیری مسئولیت‌پذیر (با ضریب ۰/۲)، قدری عاطفی (با ضریب ۰/۱۹) و کمی تکرو (با ضریب ۰/۱۶) باشد، و در جوّ دوستی و همکاری (با ضریب ۰/۶) قرار گیرد، مناسب‌ترین رهبری اثربخش انسان مداری را تولید می‌کند.

یافته دیگر پژوهش، مبتنی بر تحلیل همبستگی بنیادی است. در مدل رگرسیون، خاصیت مدل بهینه آن است که بالاترین ضریب تعیین را داشته باشد، اما اگر مدل رگرسیون دارای بالاترین ضریب تعیین باشد لزوماً مدل بهینه نیست (کنی^{۱۹}، ۲۰۰۱)، و در مدل تحلیل همبستگی روش مناسب برای انتخاب مدل بهینه برپایه متغیرهای بنیادی است.

تحلیل همبستگی بنیادی

باتوجه به اینکه هدف کلی پژوهش، تبیین هرچه بیشتر مجموعه متغیرهای اثربخش آموزشی از روی متغیرهای جوّ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر تا حد ممکن است، بنابراین تحلیل همبستگی بنیادی یک استراتژی بسیار مؤثر

(۱) تحلیل رگرسیون چند متغیری به منظور دستیابی به بهترین مدل پیش‌بینی کننده عامل‌های رهبری اثربخش آموزشی، و تعیین وزن هر یک از عامل‌های پیش‌بینی کننده؛ (۲) اجرای تحلیل همبستگی بنیادی به منظور دستیابی به همبستگی بین سازه‌های زیربنایی مجموعه متغیرهای مستقل و وابسته.

بهترین مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل‌های رهبری اثربخش برپایه تبیین بیشترین مقدار واریانس از میان ۱۲ معادله رگرسیون، معادله‌ای است که به تبیین رهبری کارمدار $(R^2 = 0/561)$ ارتباط پیدا می‌کند. در این معادله، متغیرهای دوستی و همکاری، ضابطه‌ها، و خطرپذیری دارای ضریب رگرسیون معنادار است، و بهترین ترکیب خطی را برای پیش‌بینی این نوع رهبری تولید می‌کند.

معرفی بهترین مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل‌های رهبری اثربخش برپایه مشارکت هرچه بیشتر متغیرهای پیش‌بینی کننده تا حد معنادار بودن، رگرسیونی است که به تبیین رهبری انسان مدار ارتباط پیدا می‌کند. در این رگرسیون، مقدار R^2 برابر ۰/۴۸ است، و متغیرهای مسئولیت‌پذیری،

جدول ۳. آزمون معنادار بودن رتبه‌های متوالی

تعداد ریشه‌های حذف شده	همبستگی بنیادی	مجذور همبستگی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری	لاندا
۰	۰/۸۱۰	۰/۶۵۶	۳۵۰/۸۷۷	۷۸	۰/۰۰۰	۰/۱۷۶
۱	۰/۴۹۷	۰/۲۴۷	۱۳۵/۳۶۵	۶۰	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲
۲	۰/۴۵۰	۰/۲۰۳	۷۷/۹۳۵	۴۴	۰/۰۰۱	۰/۶۸۰
۳	۰/۲۶۳	۰/۰۶۹	۳۲/۱۴۶	۳۰	۰/۳۶۱	۰/۸۵۳
۴	۰/۲۵۱	۰/۰۶۳	۱۷/۶۸۳	۱۸	۰/۴۷۷	۰/۹۱۶
۵	۰/۱۴۸	۰/۰۲۲	۴/۴۹۲	۸	۰/۸۱۰	۰/۹۷۸

تحلیل مؤلفه‌های اصلی تولید می‌شود، با یک استثنا که تحلیل همبستگی بنیادی عمل ترکیب‌های خطی را نه با هدف تبیین هرچه بیشتر واریانس در یک مجموعه از متغیرها، بلکه با هدف تبیین بیشینه مقدار رابطه بین دو مجموعه از متغیرها، انجام می‌دهد.

نخستین زوج از متغیرهای بنیادی به گونه‌ای انتخاب می‌شود که برای متغیرهای بخصوصی دارای بزرگترین همبستگی درونی باشد. پس از آن، دومین مجموعه متغیرهای

برای حصول این هدف به شمار می‌آید زیرا تحلیل همبستگی بنیادی به عنوان درون داد اساسی خود با دو مجموعه متغیر (که به هریک می‌توان یک معنای نظری داد) سروکار دارد. استراتژی اساسی آن عبارت است از استنتاج یک ترکیب خطی از مجموعه‌هایی از متغیرها به گونه‌ای که همبستگی بین دو ترکیب خطی بیشینه شود. از این گونه زوج‌های ترکیب‌های خطی را به تعداد زیاد می‌توان استنتاج کرد. این متغیرهای بنیادی^(۲۰) اساساً معادل با مؤلفه‌های اصلی است که از طریق

جدول ۴. ضرایب وزنی بنیادی بین مجموعه متغیرهای سمت چپ

متغیرها	بُعد ۱	بُعد ۲	بُعد ۳	بُعد ۴	بُعد ۵	بُعد ۶
A	۰/۱۴۰	-۰/۱۴۰	-۰/۰۹۳	-۰/۶۹۹	۰/۲۷۵	۰/۳۴۵
R	۰/۱۷۷	-۰/۱۳۹	۰/۰۱۵	-۰/۸۱۰	۰/۳۰۷	۰/۱۷۲
E	-۰/۰۹۷	۰/۰۷۰	-۰/۲۱۶	۰/۶۷۰	-۰/۰۱۱	۰/۸۴۳
S	-۰/۱۲۱	۰/۰۵۵	-۰/۳۷۹	۰/۴۷۱	۰/۲۰۵	-۰/۲۴۵
C	۰/۰۰۳	۰/۰۲۵	-۰/۰۳۲	۰/۵۶۳	۰/۳۲۷	-۰/۳۸۵
O	-۰/۰۰۹	۰/۲۳۴	-۰/۱۶۵	-۰/۴۵۸	-۰/۰۷۰	-۰/۵۲۴
P	-۰/۰۱۴	-۰/۲۵۰	۰/۴۹۳	۰/۳۵۲	-۰/۲۲۷	۰/۴۵۵
V	-۰/۰۶۰	۰/۴۰۵	۰/۴۵۶	۰/۴۷۲	-۰/۴۱۷	۰/۵۵۰
FC1	۰/۷۲۹	۰/۸۸۱	۰/۱۷۲	۰/۰۰۵	-۰/۲۶۳	-۰/۲۷۸
FC2	۰/۱۸۶	۰/۰۶۶	-۰/۹۱۸	۰/۲۸۸	۰/۵۶۷	۰/۰۶۱
FC3	۰/۰۷۳	-۰/۵۴۴	-۰/۰۵۶	-۰/۲۹۸	-۰/۹۸۳	۰/۳۷۲
FC4	۰/۰۸۹	-۰/۳۵۲	-۰/۰۵۹	۰/۴۷۲	-۰/۲۱۱	-۰/۴۵۷
FC5	۰/۰۴۷	-۰/۰۶۰۹	۰/۷۷۰	-۰/۰۷۹	۰/۷۵۸	۰/۲۵۸

جدول ۵. ضرایب وزنی بنیادی بین مجموعه متغیرهای سمت راست

متغیرها	بُعد ۱	بُعد ۲	بُعد ۳	بُعد ۴	بُعد ۵	بُعد ۶
FL1	-۰/۴۲۹	۱/۰۵۰	۱/۳۸۳	۰/۳۵۸	۰/۷۴۹	-۰/۲۹۲
FL2	۰/۴۲۷	۰/۲۷۹	-۱/۷۵۱	۰/۲۶۲	۰/۷۷۹	-۰/۳۴۸
FL3	۰/۳۸۶	-۱/۴۴۶	۰/۵۱۰	۰/۷۷۶	۰/۱۶۶	-۰/۳۵۱
FL4	۰/۱۶۲	-۰/۳۴۳	۰/۱۶۶	-۰/۴۴۰	۰/۰۳۱	۱/۵۴۸
FL5	۰/۳۷۴	۰/۵۵۹	-۰/۲۵۰	۰/۴۴۹	-۱/۶۶۱	۰/۱۷۷
FL6	۰/۱۵۶	۰/۰۹۰	۰/۲۱۸	-۰/۴۹۱	۰/۰۸۰	-۰/۶۴۵

بر پایه این جدول خلاصه، دو ماتریس از ضرایب استاندارد شده متغیرهای بنیادی به دست می‌آید (برای هریک از دو مجموعه که در تحلیل وارد شده است یک ماتریس). این مقادیر اطلاعات دقیقی درباره ترکیب زوج‌های متناظر با متغیرهای بنیادی که همبستگی‌های بنیادی را تولید می‌کند، به دست می‌دهد که در جدول ۵ و ۴ نمایش داده شده است.

چنانکه ارقام جدول ۴ و ۵ نشان می‌دهد، این ضرایب نشانگر سهم نسبی متغیرهای اصلی در ترکیب متغیرهای بنیادی است و معمولاً فقط برای زوج متغیرهای بنیادی محاسبه می‌شود که همبستگی‌های بنیادی آنها از لحاظ آماری معنادار باشد. بنابراین، بردارهای Z_{x_1} ، Z_{x_2} ، و Z_{x_3} برای ۱۳ متغیر مستقل و متناظر با آنها بردارهای Zy_1 ، Zy_2 ، Zy_3 برای ۶ متغیر وابسته به صورت زیر بیان می‌شود.

$$Z_{x_1} = (0/140)A + (0/177)R + (0/097)E + \dots + (0/047)Fc5$$

$$Zy_1 = (-0/429)FL1 + (0/427)FL2 + \dots + (0/156)FL6$$

$$Z_{x_2} = (-0/140)A + (-0/139)R + (0/070)E + \dots + (0/609)Fc5$$

$$Zy_2 = (1/05)FL1 + (0/279)FL2 + \dots + (0/09)FL6$$

$$Z_{x_3} = (-0/093)A + (0/015)R + (-0/216)E + \dots + (0/770)Fc5$$

$$Zy_3 = (1/383)FL1 + (-1/751)FL2 + \dots + (0/218)FL6$$

RC_1^2 یعنی $(0/656)$ بیانگر نسبت واریانس Z_{x_1} که توسط Zy_1 (و یا بالعکس) تبیین یا توجیه می‌شود یعنی حدود ۶۶ درصد واریانس Z_{x_1} که توسط Zy_1 تبیین می‌شود. RC_2^2 نیز یعنی نسبت واریانس Z_{x_2} که توسط Zy_2 (یا بالعکس) تبیین می‌شود. RC_3^2 نیز نشان دهنده نسبت واریانس Z_{x_3} که توسط Zy_3 (یا بالعکس) تبیین می‌شود.

باید توجه داشت اندازه نسبی وزنها نشان دهنده اهمیت

بنیادی به گونه‌ای انتخاب می‌شود که بیشینه مقدار ارتباط بین دو مجموعه از متغیرها را تبیین کند که از طریق نخستین متغیرهای بنیادی هنوز تبیین نشده مانده است و همین‌طور تا آخر.

برون داد کامپیوتری محاسبه همبستگی بنیادی

در نتیجه محاسبات همبستگی بنیادی معمولاً دو نوع اطلاعات به گونه خودکار به دست می‌آید: (۱) جدول خلاصه‌ای از تحلیل همبستگی بنیادی، و (۲) دو ماتریس متغیر بنیادی. جدول خلاصه‌ای از تحلیل همبستگی بنیادی در جدول ۳ نمایش داده می‌شود.

چنانکه ارقام جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_1 = 0/656$ ، برابر با $350/887$ است که برای $78 = 13 \times 6$ درجه آزادی و رای سطح $0/001$ از لحاظ آماری

معنادار است. مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_2 = 0/247$ نیز برابر با $135/365$ و برای درجه آزادی $60 = (6-1)(13-1)$ و رای سطح $0/001$ از لحاظ آماری معنادار است. مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_3 = 0/203$ ، برابر $77/935$ است که برای درجه آزادی $44 = (6-2)(13-2)$ نیز سطح $0/001$ از لحاظ آماری معنادار است، اما مجذور کای متناظر با λ_4 ، λ_5 ، λ_6 از لحاظ آماری معنادار نیست.

دومین همبستگی حدود ۲۵ درصد و سومین همبستگی بنیادی حدود ۲۰ درصد واریانس را تبیین می‌کند. نسبت‌های وزنی متغیرهای بنیادی پیش‌بینی کننده همراه بردارهای متناظر پیش‌بینی شونده خود پایه و اساس معرفی مدل‌های بهینه برای پیش‌بینی رهبری اثربخش آموزشی است.

الگوی پیشنهادی و جمع‌بندی

الگوی مناسب برای رهبری اثربخش آموزشی برپایه ابعاد جو سازمانی و ویژگی‌های مدیران به صورت سه مدل بهینه (و

هر متغیر در هر مجموعه در مقایسه با متغیرهای مجموعه دیگر است. اندازه‌های نسبی این وزن‌ها (علاوه بر علائم آنها)، پایه تعریف متغیرهای بنیادی، یعنی تعیین این مطلب است که هر یک چه چیز را اندازه می‌گیرد. بردارهای ساختاری عامل یکم تا سوم همراه با وزن آنها در جدول ۶ نمایش داده شده است.

برپایه همبستگی بنیادی که در مورد داده‌های این پژوهش به عمل آمده در بین ۱۳ متغیر مستقل (۸ متغیر ویژگی شخصیتی و ۵ متغیر جو سازمانی) سه همبستگی بنیادی معنادار وجود دارد. نخستین همبستگی حدود ۶۶ درصد،

جدول ۶. ضرایب بردارهای ساختاری عامل یکم تا سوم همراه با وزن و نسبت‌های وزنی آنها

وزن‌های بنیادی			ضرایب بنیادی			ساختار عاملی			نماد متغیر	متغیرها
بعد سوم	بعد دوم	بعد یکم	بعد سوم	بعد دوم	بعد یکم	بعد سوم	بعد دوم	بعد یکم		
-۱	-۱	۱	-۰/۰۹۳	-۰/۱۴۰	۰/۱۴۰	-۰/۰۰۴	۰/۰۵۹	-۰/۰۶۳	A	برتری جویی
۰	-۱	۲	۰/۰۱۵	-۰/۱۳۹	۰/۱۷۷	۰/۱۳۹	۰/۰۹۰	۰/۱۹۷	R	مسئولیت پذیری
-۲	۰	-۱	-۰/۲۱۶	۰/۰۷۰	-۰/۰۹۷	-۰/۰۱۲۲	۰/۰۲۹	-۰/۰۲۵	E	ثبات عاطفی
-۴	۰	-۱	-۰/۳۷۹	۰/۰۵۵	-۰/۱۲۱	۰/۰۲۷	۰/۱۰۳	-۰/۱۴۹	S	جامعه پذیری
۰	۰	۰	-۰/۰۳۲	۰/۰۲۵	۰/۰۰۳	۰/۱۵۴	۰/۰۷۵	۰/۱۰۵	C	محتاط
-۲	۲	۰	-۰/۱۶۵	۰/۲۳۴	-۰/۰۰۹	-۰/۰۰۵	۰/۱۸۶	۰/۰۵۰	O	تفکر ابتکاری
۵	-۲	۰	۰/۴۹۳	-۰/۲۵۰	-۰/۰۱۴	۰/۳۶۴	-۰/۰۱۵	۰/۰۴۷	P	روابط شخصی
۵	۴	-۱	۰/۵۴۶	۰/۴۰۵	-۰/۰۶۰	۰/۳۶۰	۰/۳۸۳	۰/۰۲۵	V	خستگی ناپذیری
۲	۹	۷	۰/۱۷۲	۰/۸۸۱	۰/۷۳۹	۰/۰۹۳	۰/۱۸۲	۰/۹۶۲	FC1	دوستی و همکاری
-۹	۱	۲	-۰/۹۱۸	۰/۰۶۶	۰/۱۸۶	-۰/۳۵۴	-۰/۱۳۷	۰/۷۸۳	FC2	پاداش دهی
-۱	-۵	۱	-۰/۰۵۶	-۰/۵۴۴	۰/۰۷۳	-۰/۰۶۵	-۰/۴۴۱	۰/۶۶۱	FC3	روشنی خط‌مشی
-۱	-۳	۱	-۰/۰۵۹	-۰/۳۵۲	۰/۰۸۹	-۰/۲۱۳	-۰/۴۵۲	۰/۳۳۳	FC4	خطر پذیری
۸	-۶	۰	۰/۷۷۰	-۰/۰۶۰۹	۰/۰۴۷	۰/۳۲۹	-۰/۴۳۵	۰/۶۶۸	FC5	ضابطه‌ها
۱۴	۱۰	-۴	۱/۳۸۳	۱/۰۵۰	-۰/۴۲۹	۰/۴۰۱	۰/۴۵۲	۰/۷۲۸	FL1	هدف‌مداری
-۱۷	۳	۴	-۱/۷۵۱	۰/۲۷۹	۰/۴۲۷	-۰/۱۴۷	۰/۲۷۶	۰/۸۸۰	FL2	ترغیب‌مداری
۵	-۱۴	۴	۰/۵۱۰	-۱/۴۴۶	۰/۳۸۶	۰/۲۹۴	-۰/۲۰۶	۰/۸۹۸	FL3	کارمداری
۲	-۳	۲	۰/۱۶۶	-۰/۳۴۳	۰/۱۶۲	۰/۱۸۲	۰/۱۱۱	۰/۷۸۲	FL4	تحول‌مداری
-۲	۶	۴	-۰/۲۵۰	۰/۵۵۹	۰/۳۷۴	۰/۱۵۵	۰/۳۲۰	۰/۸۸۲	FL5	تفاهم‌مداری
۲	۱	۲	۰/۲۱۸	۰/۰۹۰	۰/۱۵۶	۰/۲۱۷	۰/۱۱۴	۰/۸۳۰	FL6	انسان‌مداری

محدودیت‌های پژوهش

اقتضایی) به شرح زیر بیان می‌شود:

در پژوهش حاضر، با اِعمال تدابیری نظیر اجرای پرسشنامه بدون ذکر نام آزمودنی، جلب انگیزه برای پاسخ دادن آزمودنی‌ها، و توضیح کافی درباره هدف پژوهش (که چیزی جز یک کار علمی نیست)، تلاش شده مقاومت‌های آزمودنی‌ها به حداقل ممکن کاهش داده شود. علاوه براین، چنانکه قبلاً نیز اشاره شد تعدادی از پرسشنامه‌ها که در آنها آزمودنی‌ها از روی بی‌دقتی یا بی‌میلی پاسخ داده بودند (و الگوی پاسخ‌های آنها منعکس‌کننده همکاری نکردن آنها بوده است) از دور محاسبات و تجزیه و تحلیل‌های مربوط خارج شد تا اعتبار نتایج به دست آمده بیشتر شود. با وجود این، به دلایل زیر باید به نتایج پژوهش بادیده احتیاط نگریست و از تعمیم آن خودداری کرد:

۱ - هر سه پرسشنامه (ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رهبری اثربخش آموزشی مدیر، جو سازمانی) که در پژوهش حاضر به کار رفته، در حوزه سنجش متغیرهای شخصیتی یا از ابزارهای بسته به فرهنگ محسوب می‌شود. یکی از مسائل پیش رو به هنگام استفاده از این گونه پرسشنامه‌ها این است که افراد در مواقعی که فکر می‌کنند پاسخ واقعی به زیانشان تمام می‌شود روش محافظه‌کارانه‌تر پیش می‌گیرند، و در بیشتر موارد نیز پاسخ‌هایی را به‌عنوان جواب خود بر می‌گزینند که جامعه پسند باشد.

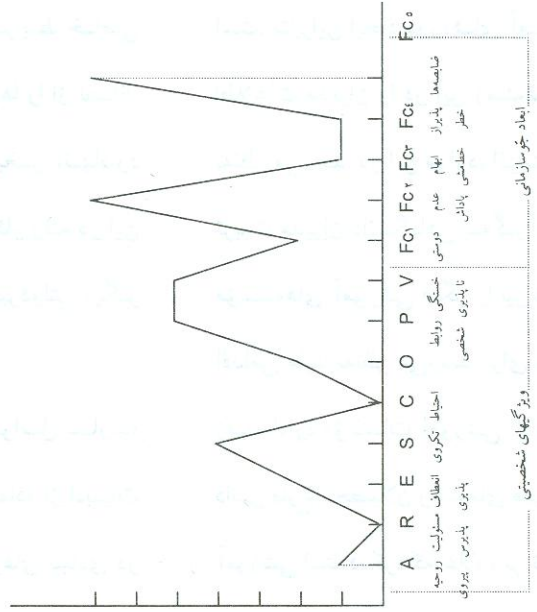
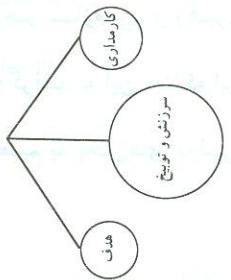
۲ - در ساختار جامعه کنونی، در مشاغل مدیریتی (به ویژه در محیط‌های دانشگاهی) زنان کمتر در مشاغل مدیریت هستند، در گروه نمونه، جنسیت به‌عنوان متغیر کنترل یا تعدیل‌کننده

۱ - اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری نسبتاً کم (ضریب ۲)، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری (ضریب ۷)، پاداش دهی نسبتاً کم (ضریب ۲) قرار گیرد، در این صورت نوع رهبری اثربخش وی به نام رهبری مشارکتی با ابعاد، ترغیب‌مداری، کارمداری و تفاهم‌مداری، و عدم تاکید برهدف، هریک با ضریب ۴ پیش‌بینی می‌شود.

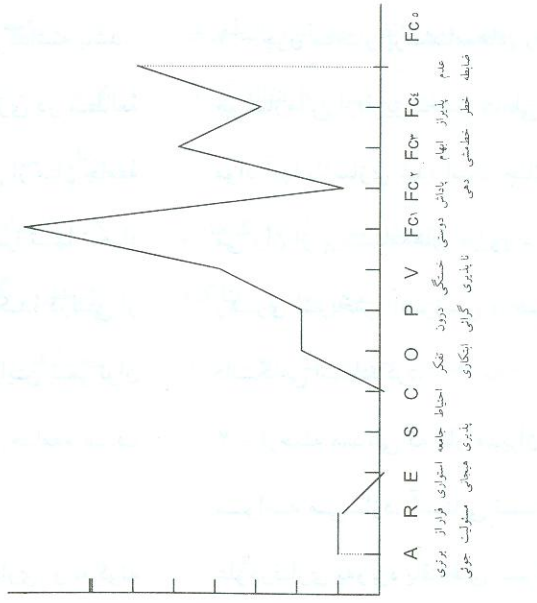
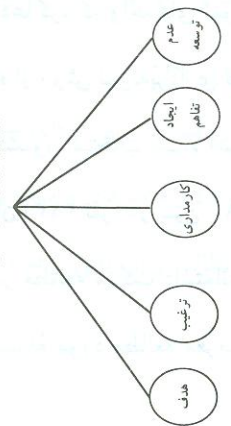
۲ - اگر مدیری با ویژگی خستگی ناپذیری نسبتاً بالا (ضریب ۴) تفکر ابتکاری پایین (ضریب ۲)، کمی زودرنج و بدبین (ضریب ۲)، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری (ضریب ۹)، ابهام زیاد در خط‌مشی‌ها (ضریب ۵)، پرهیز از خطر نسبتاً کم (ضریب ۳)، عدم رعایت ضابطه‌ها (ضریب ۶)، قرار گیرد، نوع رهبری اثربخش آن به نام رهبری سازشگر (مصالحه‌گر) با ابعاد، هدف‌مداری زیاد (ضریب ۱۰)، ترغیب‌مداری کم (ضریب ۳)، و تفاهم‌مداری بالا (ضریب ۶)، و عدم تاکید برکار و تحول، پیش‌بینی می‌شود.

۳ - اگر مدیری با ویژگی‌های خستگی ناپذیری بالا (ضریب ۵)، روابط شخصی قوی (ضریب ۵)، و تکروری نسبتاً بالا (ضریب ۴)، در محیطی که جو سازمانی آن برپایه عدم پاداش‌دهی (ضریب ۹)، و رعایت ضابطه‌ها به مقدار زیاد (ضریب ۸) باشد، نوع رهبری اثربخش مورد انتظار به نام دیوانسالاری با ابعاد هدف‌مداری بالا (ضریب ۱۴)، کارمداری متوسط (ضریب ۵)، کاملاً بی‌توجه به ترغیب و تفاهم، پیش‌بینی می‌شود.

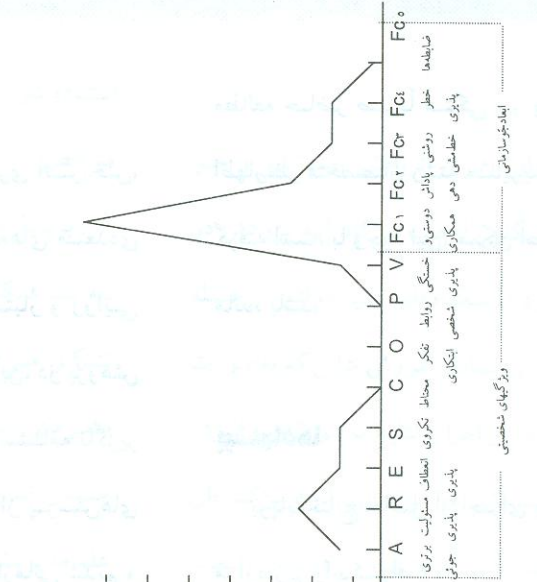
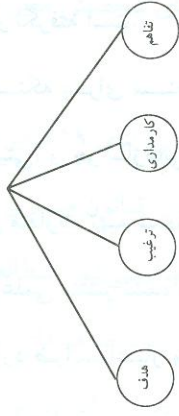
۳- الگوی رهبری دیوان سالاری



۴- الگوی رهبری سازشگر (مصانحه‌گر)



۱- الگوی رهبری مشارکتی



نمودار ۱. الگوی سه وجهی اقتضایی رهبری آموزشی همراه با مفروضه‌های هر یک از الگوها

مورد مطالعه قرار نگرفته است.

۳ - با اینکه برای سنجش رهبری اثربخش، ویژگی‌های شخصیتی، و جو سازمانی پرسشنامه‌های متعددی بر پایه نظریه‌های متفاوت تهیه شده، درباره اعتبار و روایی همه آنها گزارش علمی منتشر نشده است. بنابراین، در پژوهش حاضر برای برآورد ضرایب اعتبار و روایی پرسشنامه ناگزیر به تحلیل عاملی و بنابراین حذف تعدادی از پرسش‌های پرسشنامه رهبری اثربخش آموزشی، و جو سازمانی شدیم و همین امر ممکن است در نتایج پژوهش اثر منفی گذاشته باشد.

۴ - نمی‌توان ادعا کرد که واحدهای نمونه‌برداری در مطالعه حاضر با استفاده از روش نمونه‌برداری تصادفی از میان جامعه دانشگاهی در کشور انتخاب شده است، زیرا تنها تعداد معدودی کارکنان (۲۱۳ نفر) در بین ۸۰ دانشکده دولتی از سراسر کشور در مطالعه شرکت داشته‌اند. بنابراین نمی‌توان گفت که گروه نمونه مورد مطالعه معرف کامل جامعه هدف است.

۵ - در رشته‌های مختلف تولیدی، آموزشی، اداری، و به گونه کلی در بخش‌های خصوصی و دولتی، شرایط خاصی حکمفرماست. تفاوت اساسی بین این سازمان‌ها را از لحاظ تأثیری که در جو سازمانی، و رهبری اثربخش آنها دارد نمی‌توان نادیده گرفت، به این معنا که ابزار به کار رفته در این پژوهش قابل تعمیم به بخش‌های دولتی و غیردولتی دیگر نیست.

۶ - با آنکه تعریف و تعیین و نامگذاری عوامل سازنده رهبری اثربخش آموزشی، جو سازمانی با استفاده از ادبیات پژوهش انجام شده نامگذاری عامل‌ها و متغیرهای بنیادی در

مطالعه حاضر صرفاً متکی بر یافته‌های این پژوهش و اظهار نظر متخصصان رشته مدیریت و روانشناسی صورت گرفته است، با وجود این، ممکن است مفهومی سازه‌ها ناشناخته مانده باشد.

پیشنهادها

بر پایه نتایج حاصل از اجرای پژوهش حاضر، می‌توان موارد زیر را پیشنهاد کرد:

۱ - چون ساختار پرسشنامه‌های رهبری اثربخش آموزشی و جو سازمانی از طریق تحلیل عاملی و میزان همگونی درونی مواد آنها بازسازی شده است، چنانچه ضرورت ایجاد کند می‌توان از پرسشنامه‌های مزبور در تعیین و مقایسه میزان رهبری اثربخش آموزشی و جو سازمانی در محیط‌های دانشگاهی استفاده کرد.

۲ - از جمله مسائلی که کار مدیران دانشگاهی را با دشواری مواجه می‌سازد، آشنایی نسبتاً کم آنان با شیوه‌های علوم رفتاری به ویژه یافته‌های علم مدیریت و تعلیم و تربیت است، بنابراین ایجاد دوره‌های آموزشی خاصی که میزان اطلاعات مدیران را در این زمینه‌ها پرورش دهد ضروری به نظر می‌رسد. در این موارد، افزایش کیفیت دانشگاه‌های ویژه تربیت مدیران دانشگاهی به گونه‌ای که آموزش مدیران مؤسسه‌های آموزشی دیگر را نیز تحت پوشش داشته باشد اقدامی مفید به نظر می‌رسد. برای دسترسی به نتایج بهتر در زمینه اداره مؤسسات آموزشی از جمله دانشگاه‌ها می‌توان از دانش فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت و بخصوص مدیریت آموزشی استفاده کرد که علاوه بر تخصص از هنر مدیریت نیز

استفاده شود با ویژگی‌های شخصیتی معین و در جوّ سازمانی مشخص.

۶- برپایه این پژوهش، زیربنای ۱۹ متغیر مستقل و وابسته را سه بعد همکاری و تعاون، قانون مداری، و انسان مداری تشکیل می‌دهد. پیشنهاد می‌شود مطالعه‌های مشابهی با متغیرهای دیگر نیز اجرا شود. متغیرهای بنیادی و زیربنایی جدیدی تعریف و استنتاج و از این طریق اندیشه‌های نظری علم مدیریت را تقویت کرد.

۷- با پژوهش‌های گسترده‌تر و دستیابی به ابزار مناسب‌تر، لازم است ابعاد رهبری آموزشی و جو محیط‌های دانشگاهی به‌طور مستمر ارزیابی شود.

۸- با هماهنگی‌های منطقه‌ای و قاره‌ای می‌توان دامنه این پژوهش را گسترش داد و متغیرهای وابسته به فرهنگ را نیز در محیط‌های مشابه مطالعه و ارزیابی کرد. □

برخوردار باشند.

۳- اهمیت تشخیص میزان رهبری اثربخش آموزشی و جوّ سازمانی محیط‌های دانشگاهی ایجاب می‌کند این پژوهش در سطح ملی و نیز در مورد دانشگاه‌های غیر دولتی از جمله دانشگاه آزاد اسلامی و مؤسسات آموزش عالی که به صورت غیرانتفاعی اداره می‌شوند نیز اجرا و نتایج با هم مقایسه شود.

۴- از این لحاظ که متغیرهای جوّ سازمانی، اثر تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی رهبری اثربخش آموزشی دارد، برای تعیین و انتخاب شیوه رهبری اثربخش مورد نظر می‌توان از طریق اجرای پرسشنامه جوّ سازمانی، سطوح ۵ گانه آن را اندازه‌گیری کرد.

۵- پیشنهاد می‌شود از نتایج این پژوهش به عنوان ملاک‌هایی برای بهینه کردن گزینش مدیران استفاده شود، به این معنا که برای حصول رهبری اثربخش آموزشی موردانتظار، از مدیری

پی‌نوشت‌ها

- (1). Godet
- (2). Reddin
- (3). Hersey & Blanchard
- (4). Vroom, & Yetton
- (5). Lestter
- (6). Steve, et al.
- (7). Ramsden.
- (8). Kotter
- (9). Rogg, et al.

- (10). Ferris
- (11). Edgar H.Schein
- (12). Allport
- (13). Kerlinger
- (14). Reliability
- (15). Validity
- (16). Thorndike
- (17). Internal Consistency
- (18). Homogeneity
- (19). Kenny
- (20). Canonical Variate

منابع

الف - فارسی

- تراوئا و نیوپورت، (۱۳۷۰)، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین‌الله علا، تهران: انتشارات زوار.
- ثرندایک، آر.ال. (۱۳۷۵)، روان‌سنجی کاربردی، ترجمه حیدرعلی هومن، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- راس، آمن‌ا. (۱۳۷۵)، روان‌شناسی شخصیت (نظریه‌ها و فرایندها)، ترجمه سیاوش جمالفر، تهران: نشر روان.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۰)، روان‌شناسی در کار، سازمان، مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم.
- سیاسی، علی اکبر. (۱۳۷۱)، نظریه‌های شخصیت یا مکاتب روان‌شناسی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شاملو، سعید. (۱۳۷۰)، مکتب‌ها و نظریه‌ها در روان‌شناسی شخصیت، تهران: انتشارات علامه طباطبایی.
- کریمی، یوسف. (۱۳۷۴)، روان‌شناسی شخصیت، تهران: نشر ویرایش.
- گروه پژوهش‌های آماری و انفورماتیک (۱۳۸۰)، آمار آموزش عالی ایران سال تحصیلی ۸۰-۱۳۷۹، تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- گنجی، حمزه. (۱۳۶۸)، آزمون‌های روانی مبانی نظری و عملی، تهران: انتشارات آستان قدس رضوی.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۰)، تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری، تهران: نشر پارسا.

ب - انگلیسی

- Allport, G., *A Study of Values*, Boston: Houghton Mifflin, 1968.
- Arnold, H. & Feldman, D.C., *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- _____ . *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1989.
- Denison, Daniel R., "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.3, 1996.
- _____ . *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, U.S.A: AVIAT, 1997.
- Druker, P., "Leadership: more doing than dash", *The Wall Street Journal*, January. Schein, Edgar, H. *Organizational Psychology*, PHI. New-Jersey, Prentice-Hall, 1988 & 1993.
- Feigenbaum, A.V., "Quality education and america's competitiveness", *Quality Progress*, 1994, 27(9).
- Fiedler, F. E. & Chemeres, M.M., *Improving Leadership Effectiveness*, The Leader Match Concept, Willey Press, 1984.
- Fidler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
- Fidler, Fred E. & Chemers, Martin M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Co., 1974.
- French, Wendell L. & Kats, Formont E., & Rosenweig, James E., *Understanding Human Behavior in Organization*, Harper & Row.
- French, Wendell L., *Human Resources Management*, Houghton-Mifflin Company, 1987.
- Godet, M., "From anticipation to action", *UNESCO Publishing*, 1987 & 1994.
- Gordon, J.E., *Personality and Behavior*, NY: McMillan, 1963.
- Hersey, Paul. & Blanchard, Ken., *Management of Organizational Behavior*, PHI, 1988.
- Kenny, D.A., *Measuring Model Fit*, New York: Wiley, 1988 & 2001.
- Kerlinger, F. N., *Foundations of Research in Behavioral Sciences*. (2nd.ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- Kotter, J.P., *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press, 1990.
- Kouzez, J. M. & Posner, B.Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*,

- Jossey-Bass, San Fransisco, CA, 1997.
- Landy, Frank J. & Trumbo, Don A., *Psychology of Work Behavior*, revised edition, U.S.A. the Dorsey press, 1980.
 - Lestter, R. Bittel, *The McGraw-Hill 36 Hours Management Course*, 1989.
 - Litwin, George H. & Stringer, Robert A., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, 1968.
 - Loch, Edwin A., *The Essence of Leadership*, Lexintion Books, 1991.
 - Luthuns, Fred & Martinco, Mark J., *The Practice of Supervision and Management*, McGraw-Hill, 1979.
 - Nachmias, D. & Frankfort - Nachmias, C., *Research Methods in the Social Sciences* (4th ed.) London. st.Martin,s Press, Inc., 1992.
 - Ramsden, P., *Learning to Lead in Higher Educatin*, New York, Routledge.
 - Reddin, B. *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.
 - Rogg, K.I.; Schmidt, D.B.; Shull, C.; & Schmidt, N., *Journal of Management*, Vol.27, Issue 4, 2001, P. 431.
 - Schneider, B.; Bowen, D.E. (Eds.), *Winning the Service Game*. Boston: Harward Business School Press, 1995.
 - Schneider, B.; Goldstein, H.W.; & Smith, D. B., "The ASA Framework: An update", *Personal Psychology*, 1995.
 - Schneider, B.; White, S.S.; Paul, M.C., "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, 1998.
 - Steve, O. M.; Schwartz, M.; and Cravcenco, L., "Evaluating higher education leadership indicators of trustees' effectiveness," *The International Journal of Educational Management* 14/3, 2000, P. 107-119.
 - Stogdill, R.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, 1981, PP. 9,33,126.
 - Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, New york: Harper & Brothers, 1911.
 - Thorndike, R.L., *Applied Psychometrics*, Boston, Dalas, Genova, Illinois, Hopewell, New Jersey, Palo Alto, London, Houghton Mifflin Co., 1982.
 - Vroom, V. & Yetton, P., *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh. PA, University of Pittsburgh Press, 1973.